



**Universidade
Europeia**

Inteligência Emocional e Estilos de Gestão de Conflitos em Trabalhadores Brasileiros

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Fernanda Dourado Borges de Barros Galvão

50038688

Orientador:

Professora Doutora Sílvia Pereira Lopes

Lisboa, Setembro 2020

DOCUMENTO PROVISÓRIO

Declaração de Autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a). Ainda, declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito, declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data 01 de Setembro de 2020 Assinatura Fernanda Dourado B. de B. Galvão

Agradecimentos

Não poderia deixar de, em primeira instância, agradecer aos meus pais, Maristela Galvão e Gerson Galvão, pelo investimento, apoio e amor incondicional que me proporcionaram desde o primeiro dia de Mestrado até hoje. Quando iniciei este percurso, longe de casa e com tantas incertezas, não poderia imaginar o quanto eu cresceria, amadureceria e conheceria tantas pessoas ímpares e especiais, que mudariam a minha percepção de vida, de cultura e de mundo. Nada disso aconteceria sem eles.

Hoje, encerrada esta etapa, agradeço também a toda a minha família que, mesmo de longe, sempre apoiou e acreditou em mim. Aos meus amigos que, na distância física, se fizeram presente a todo o tempo. Aos meus colegas de Mestrado e aos professores que tive a honra de conhecer.

Por fim e especialmente, agradeço imensamente à minha Professora Doutora Orientadora Sílvia Lopes, não tenho palavras para descrever a paciência, o cuidado e a dedicação que teve comigo. Sempre se predispôs a ajudar e, principalmente em tempos difíceis para todo o mundo, esteve a me incentivar e acreditar no meu potencial. Escolher a Professora Sílvia como orientadora para este estudo foi uma das decisões mais acertadas que tive.

Além de uma certificação, este trabalho é, para mim, a prova de que esforço e dedicação sempre valem a pena. Finalizo esta etapa da minha vida com muito orgulho e feliz por todo o processo que passei.

Resumo

O presente trabalho enquadra-se nos estudos das variáveis inteligência emocional e estilos de gestão de conflitos, com enfoque no contexto organizacional, tendo como principal objetivo compreender a possível relação existente entre estas tratando-se de trabalhadores brasileiros. Mais aprofundadamente, pretende-se verificar qual dos estilos de gestão de conflitos está mais fortemente associado a níveis mais elevados de inteligência emocional.

Através desta investigação pretende-se chamar atenção para o reconhecimento e relevância desta temática ao nível organizacional, tendo em consideração que a gestão construtiva de conflitos aliada ao controlo da inteligência emocional constitui uma relação cada vez mais importante para a administração das organizações.

Baseando-se nestas premissas, desenvolveu-se um estudo empírico em que participaram 305 residentes no Brasil e atualmente empregados. Entre os principais resultados encontrados destaca-se que a inteligência emocional tem uma relação positiva e significativa com a estratégia de gestão de conflitos integração. As implicações destes resultados para a gestão de Recursos Humanos serão discutidas.

Palavras-chave

Gestão de conflitos; Inteligência emocional; Emoções.

Abstract

The present work aims to assess how both emotional intelligence and conflict management styles variables are related, focusing on the organizational environment of Brazilian employees. More specifically, this survey attempts to identify the conflict management style that leads to higher levels of emotional intelligence.

By employing this investigation, the author means to highlight the recognition and relevancy of this topic in light of the organizational structure. As such, one must consider the relationship between constructive conflict management strategies and emotional intelligence control as a matter of primary importance in organizational management.

Based on these assumptions, an empirical research with 305 Brazilian residents employees has been conducted. This study has found a positive and meaningful relationship between emotional intelligence and conflict management strategy integration. The impact of these results on Human Resource Management is discussed in the following sections.

Keywords

Conflict Management; Emotional Intelligence; Emotions.

Índice Geral

Declaração de Autoria	3
Agradecimentos	4
Resumo.....	5
Abstract	6
1 Introdução.....	11
2 Revisão da Literatura	12
2.1 Inteligência Emocional.....	12
2.2 Gestão de Conflitos	14
2.3 A relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos	16
2.4 Modelo concetual.....	18
3 Metodologia.....	18
3.1 Amostra e Procedimento.....	18
3.2 Medidas/instrumentos	20
4 Resultados.....	21
4.1 Análise descritiva: valores médios e correlações.....	21
4.2 Teste de hipóteses.....	22
5 Discussão.....	25
5.1 Limitações da investigação	28
5.2 Recomendações para a gestão de RH	28
6 Conclusão	29
7 Referências Bibliográficas	30
8 Anexos.....	33

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Bidimensional dos cinco estilos de gestão de conflito (Rahim & Bonoma, 1979).....	16
Figura 2. Esquema Concetual da Pesquisa.....	18

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização da amostra.....	20
Tabela 2. Valores médios e correlações entre as variáveis.....	22
Tabela 3. Regressão Hierárquica da Inteligência Emocional na Estratégia de Gestão de Conflito de Competitividade.....	23
Tabela 4. Regressão Hierárquica da Inteligência Emocional na Estratégia de Gestão de Conflito de Evitamento.....	23
Tabela 5. Regressão Hierárquica da Inteligência Emocional na Estratégia de Gestão de Conflito de Compromisso.....	24
Tabela 6. Regressão Hierárquica da Inteligência Emocional na Estratégia de Gestão de Conflito de Acomodação.....	24
Tabela 7. Regressão Hierárquica da Inteligência Emocional na Estratégia de Gestão de Conflito de Integração.....	25

Lista de Abreviaturas

EGC – Estilo de Gestão de Conflitos

GC – Gestão de Conflitos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IE – Inteligência Emocional

RH – Recursos Humanos

1 Introdução

O objetivo geral deste estudo consiste em compreender a relação entre a inteligência emocional e os estilos de gestão de conflitos nos trabalhadores brasileiros. Como objetivo específico, pretende-se verificar qual dos estilos de gestão de conflitos está mais fortemente associado a níveis mais elevados de inteligência emocional.

Estes dois constructos estão fortemente presentes na vida de todas as pessoas, uma vez que é inerente ao ser humano possuir emoções e entrar, eventualmente, em conflitos, como indivíduos que vivem em comunidade. Desta forma, os estudos sobre estes temas têm sido cada vez mais considerados e a sua relevância sendo notada, com a percepção de que, quando melhores geridos, melhor se vive e se alcança objetivos, sejam estes profissionais ou pessoais.

Neste contexto, os estudos acerca da inteligência emocional foram popularizados a partir do ano de 1995, pelo psicólogo, jornalista e escritor Daniel Goleman – considerado o “pai da IE”-, através do livro que traz o tema como título. Na obra, o autor demonstra que o QI (quociente intelectual) elevado de uma pessoa não é suficiente para determinar o intelecto de um indivíduo, contrariando o saber científico difundido até então e derrubando categoricamente o mito de que a inteligência é determinada pela carga genética. Assim, traz o conceito (como um aliado, não como opostos) de QE (quociente emocional), este mais focado em aspetos ligados às emoções, enquanto o primeiro é focado em aspetos mais racionais. “A proeminência do QI como critério de excelência na vida era inquestionável; discutia-se acaloradamente se ele estava inscrito em nossos genes ou se era alcançado pela experiência. Porém, eis que surge, de repente, uma nova forma de pensar sobre os ingredientes do sucesso na vida.” (Goleman, 1995). A junção destes dois quocientes na tomada de decisão pode trazer resultados mais positivos e assertivos, levando em consideração que, para Goleman, a relevância do QI representa 20% do total. Sendo assim, o QE tem uma proporção muito maior, de 80% (Goleman, 1995). Por fim, “as habilidades de QE - e não o QI ou aptidões técnicas - emergem como a competência “discriminatória” que prevê da melhor forma quem dentre um grupo de pessoas muito inteligentes será o líder mais hábil.” (Goleman 1998).

Partindo para o segundo constructo abordado neste estudo, a Gestão de Conflitos e os seus estilos também é um tema que tem sido constantemente abordado, isto porque trata-se justamente da combinação de duas dimensões básicas do ser humano: a preocupação com satisfazer as próprias necessidades e a preocupação com a satisfação necessidades de terceiros (Rahim, 1992). Assim, de acordo com Rahim (2002), há cinco estilos de gestão de conflitos a serem considerados – competitividade; evitamento; compromisso; acomodação e integração -,

principalmente num ambiente macro organizacional, levando em consideração que a presença de conflitos e tensões está diretamente ligada à aprendizagem organizacional, sendo, portanto, essencial (Miguelote, 2012). É importante ressaltar que não há um estilo melhor ou pior, certo ou errado. Todos os seres humanos utilizam um ou outro estilo de acordo com a situação/contexto, apesar de haver uma familiarização maior com alguns (Torres, 2012).

Clarificada a relevância destes dois temas, a relação entre eles é o ponto central deste estudo. Neste contexto, até o momento as evidências empíricas sobre a relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos são ainda muito escassas. Seja do conhecimento da autora deste trabalho, não existe um estudo que analise a relação da IE com, especificamente, os estilos de GC. Por isso, como contributo deste estudo, pretende-se contribuir ao fornecer novas evidências empíricas nesta relação. Adicionalmente, através dos resultados deste estudo será possível identificar um conjunto de propostas a ser implementado do ponto de vista prático na Gestão de Recursos Humanos.

2 Revisão da Literatura

2.1 Inteligência Emocional

Academicamente, a Inteligência Emocional foi definida pela primeira vez por Salovey Mayer (1990), como uma parte advinda da Inteligência Social que abrange a habilidade de lidar com emoções próprias e de terceiros e utilizar-se disto como um guia para orientar pensamentos e tomadas de ação. Os autores são os mais citados quando se trata do tema, por serem os responsáveis por uma das abordagens mais influentes na literatura sobre IE (Carvalho et al., 2016).

Salovey era um professor da Universidade de Yale e Mayer um estudante de pós-doutoramento, na mesma época. Juntos, pesquisaram sobre o tema e publicaram alguns artigos. De acordo com os autores - no primeiro livro lançado pela dupla -, “a inteligência emocional é a habilidade de processar informações sobre as próprias emoções e a dos outros. Outra definição é “...a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros.” (Mayer & Salovey & Caruso 2000). Ainda, é “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos” (Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990).

Com base na conceção de IE defendida por Salovey, Caruso e Mayer (2000), a IE pode ser dividida em 4 domínios, nomeadamente:

1. **Autoavaliação das emoções:** capacidade de entender emoções profundas e expressar essas emoções naturalmente;
2. **Utilização das emoções:** capacidade dos indivíduos de fazer uso de suas emoções, direcionando-os para atividades construtivas e desempenho pessoal;
3. **Avaliação das emoções dos outros:** capacidade de perceber e entender as emoções dos outros;
4. **Regulação das emoções:** capacidade de autorregular emoções, o que permitirá uma recuperação mais rápida do sofrimento psicológico.

A popularização deste constructo aconteceu entre 1994 e 1997, principalmente com o lançamento do livro *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente* de Daniel Goleman (1995) – este que é considerado, atualmente, o “pai da IE”. Psicólogo, escritor e PhD da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, o autor baseou-se na definição de Salovey e Mayer e a trouxe numa perspetiva mais ampla, adicionando atributos da personalidade às habilidades cognitivas e afirmando que “temos dois cérebros, duas mentes e dois tipos de inteligência: a racional e a emocional” (Goleman, 2007), complementares e independentes. Assim, o equilíbrio entre o “eu” racional e o “eu” emocional é determinante para o sucesso.

Neste contexto, ainda segundo o autor, “as nossas emoções guiam-nos quando temos de enfrentar situações e tarefas demasiado importantes para serem deixadas apenas a cargo do intelecto. Cada emoção representa uma diferente predisposição para a ação.” (Goleman, 2006). Por isto, Goleman distingue cinco áreas distintas que compõem a IE, sendo estas (Goleman, 2006):

- a) **Auto-conhecimento emocional:** saber reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre, tomando consciência das suas próprias emoções;
- b) **Controle emocional:** capacidade de lidar com as próprias emoções, canalizando-as para uma manifestação adequada a cada situação;
- c) **Auto-motivação:** direcionar emoções nas outras pessoas;
- d) **Empatia:** saber reconhecer as emoções nas outras pessoas;
- e) **Relacionamentos:** aptidão e facilidade nos relacionamentos nas outras pessoas.

2.2 Gestão de Conflitos

O termo conflito advém do latim “*conflictus*” e, de forma geral, significa um embate entre duas forças contrárias. Trazendo para uma definição mais aprofundada, “o conflito começa quando uma das partes entende que a outra a afetou de forma negativa. Esse processo engloba três características: o conflito precisa ser percebido, tem que existir uma interação e tem que haver incompatibilidade entre as partes” (Kilmann, 1974). Complementarmente, “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente” (Berg, 2012). Berg (2012) ratifica, em seus estudos, que apesar de ser comumente encarado como um termo negativo, é extremamente fundamental para as organizações, uma vez que corrobora com o processo de compreender e lidar com divergências em um ambiente de trabalho. Um último conceito, também complementar, é o de Chiavenato (2008), autor brasileiro especializado em gestão e recursos humanos, o qual diz que “o conflito acontece quando as diferenças são somadas a uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja, quando um dos elementos tenta alcançar seus próprios objetivos que são interligados a outra parte, que interfere na busca por essas metas.”

Entendido o conceito de conflito, a gestão desta variável seria justamente o conjunto de métodos e processos práticos que visam administrar estas situações conflituosas. Ou seja, organizar os conflitos de tal maneira que estes sejam resolvidos e extrair as lições aprendidas para que sejam aprimoradas relações, processos e evitar futuros atritos (Chiavenato, 2010). Uma vez que conflitos são consequência da própria interação social, quando esta se torna mais complexa, por consequência, o número de situações conflituosas aumenta. O objetivo consistirá em possuir-se estratégias, táticas e instrumentos adequados para lhes fazer frente de maneira positiva (Cunha & Moreira, 2003). No âmbito organizacional, o conflito poderá servir, inclusive, como um impulsionador da otimização do rendimento, mediante a estimulação do mesmo, aprimorando as tomadas de decisões e aumentando a ambição das partes conjuntas. Ou seja, é concretizada a ideia de que ele é necessário para o desenvolvimento do grupo, uma vez que um grupo pacífico pode vir a tornar-se estático, inerte a mudanças e inovações (Robbins, 2009). A ordem é encorajar os gestores a manterem um nível constante de contestação para que o grupo seja ativo, criativo e autocrítico. Assim, conflito é o motor do desenvolvimento social e os seus efeitos são positivos, sempre que saibamos geri-lo adequadamente, de modo a estabelecer relações cada vez mais cooperativas e a procurar alcançar uma solução integrada do problema, em benefício de ambas as partes (Deutsch, 1971; Pruitt & Rubin, 1986). Deste modo, um conflito existe quando se dá qualquer

tipo de atividade incompatível (Deutsch, 1973, cit. por Cunha, 2008) e o ponto chave é justamente entender o próprio estilo de gerir estes conflitos.

Partindo deste pressuposto, o autor Berg (2012) cita o método criado por Thomas e Kilmann (1974), que indica cinco formas de administrar estrategicamente os conflitos. São estes:

1. **Competitividade:** tentativa de satisfazer unicamente os seus próprios interesses; utilizada quando há necessidade de uma resposta rápida – ganhar ou perder;
2. **Evitamento:** tentativa de ignorar ou negligenciar os interesses das partes em conflito; apropriada quando o assunto é trivial, quando não há possibilidade de ganhar, quando a demora beneficia a obtenção de informação, quando o desentendimento pode ser oneroso – manter empatado;
3. **Compromisso:** moderada preocupação com a assertividade e cooperação; utilizada quando ambas as partes têm igual poder, quando os objetivos são de igual importância – “jogo de cintura”;
4. **Acomodação:** elevado grau de cooperação; funciona melhor quando um dos assuntos é mais importante que outro, quando há interesse de criar laços sociais para utilizar noutras situações, quando a harmonia é o mais importante – “ir levando”;
5. **Integração:** tentativa de conciliar os interesses de ambas as partes na busca de uma solução consensual; alto grau de assertividade e cooperação habilitando a um maior entendimento e a que ambas as partes ganhem; estilo importante quando os interesses de ambas as partes têm igual importância – solução do conflito (Blake et al., 1964; Pruitt e Rubin, 1986; Thomas, 1992; Cunha et al., 2004).

Importa acrescentar que não há um estilo melhor ou pior, correto ou errado. Isso depende de cada situação e todas as pessoas acabam por usar todos os estilos em algum momento, apesar de haver uma afinidade maior - ou estar mais à vontade - com um deles na maioria das ações e de ser necessária a consciência de que a utilização de diferentes estilos pode criar resultados também diferentes (Cunha & Leitão, 2011).

Para uma melhor compreensão, de acordo com Rahim e Bonoma (1979), estes cinco estilos baseiam-se na gestão de conflito interpessoal, no qual se destacam duas dimensões: o interesse por si próprio e o interesse pelo outro. Desta forma, eles resultam da interferência, concomitante, de dois motivos independentes – a motivação para alcançar os próprios objetivos e a motivação para atingir os objetivos da outra parte (ver figura 1).

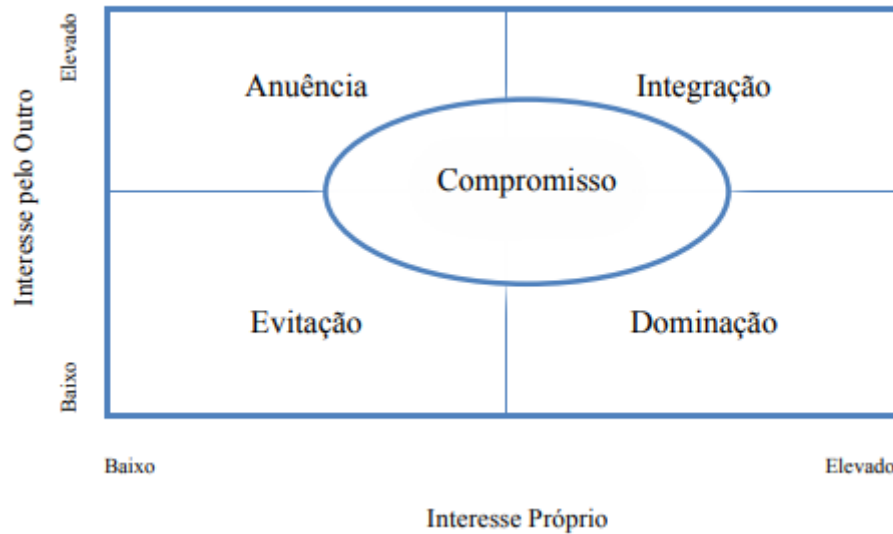


Figura 1. Modelo Bidimensional dos cinco estilos de gestão de conflito (Rahim & Bonoma, 1979) Fonte: Adaptado de Miguelote (2012).

2.3 A relação entre inteligência emocional e gestão de conflitos

Uma vez analisadas individualmente, torna-se interessante ver o tipo de trabalhos que existem já na literatura relacionando as variáveis inteligência emocional e gestão de conflitos. É sobre isto que nos debruçaremos neste ponto.

Um dos estudos desenvolvidos acerca da relação das dimensões da inteligência emocional com as estratégias de gestão de conflito foi o de Hopkins e Yonker (2015). A sua amostra era composta por trabalhadores estudantes – em média com seis anos de experiência profissional – e que presenciaram e participaram de situações de conflito no trabalho. Foi concluído que as componentes da IE com mais impacto na Gestão de Conflitos são a capacidade de resolução de problemas, a responsabilidade social e o controlo de impulsos (Hopkins & Yonker, 2015).

Neste contexto, um outro estudo foi desenvolvido com o objetivo principal de entender de que forma a IE impacta no desempenho – seja individual ou grupal – e, também, nas estratégias adotadas para resolução de situações de conflitos. Segundo Jordan e Troth (2004), desenvolvedores da pesquisa, em um nível individual não existe relação entre a IE e a variável desempenho. Entretanto, no âmbito de grupos – por aparecerem situações conflituosas por conta do surgimento do elemento emocional –, aqueles que possuem maiores índices de IE tendem a ser solucionados por recurso a estratégias colaborativas. Desta forma,

concluem ainda que, em parte, a IE poderá influenciar a escolha de estratégias de resolução de conflito, em ambas as situações (individual ou grupos) (Jordan & Troth, 2004).

Dois anos antes do supracitado estudo, os mesmos autores realizaram outra pesquisa que teve como objetivo comprovar que situações de conflito podem assumir um carácter construtivo (Jordan e Troth, 2002). Ou seja, os estudiosos acreditam que, em contexto organizacional, situações de conflito construtivas podem trazer benefícios para as empresas no sentido de impulsionar e desencadear mudanças. Como conclusões principais, ficou demonstrado que as estratégias de resolução de conflito de natureza colaborativa tendem a estar associadas a um maior grau de IE. Em contrapartida, a dificuldade em controlar as próprias emoções dos indivíduos aponta para estratégias de evitamento (Jordan & Troth, 2002).

Assim sendo, através do aprimoramento da IE são desenvolvidas habilidades que facilitam o gerenciamento de conflitos. A compreensão e a resolução de uma situação conflituosa na vida de um profissional está intrinsecamente ligada às relações interpessoais e ao despreparo no controlo das emoções. Ou seja, o desenvolvimento das competências emocionais auxilia como atenuador dos possíveis atritos, seja na vida pessoal ou profissional (Goleman, 2007).

Diante desta contextualização, foram construídas cinco hipóteses. São estas:

H1. A inteligência emocional relaciona-se significativamente com as diferentes estratégias de gestão de conflitos, nomeadamente:

H1a: Existe uma relação negativa e significativa entre a inteligência emocional e estratégia de gestão de conflitos de competitividade;

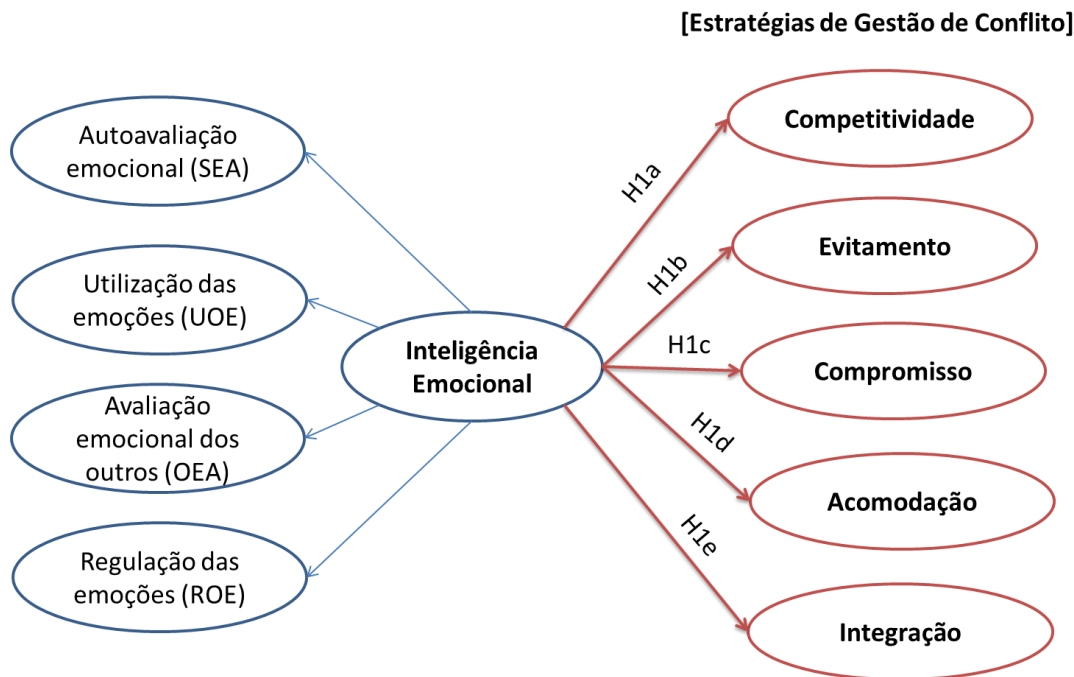
H1b: Existe uma relação negativa e significativa entre a inteligência emocional e estratégia de gestão de conflitos de evitamento;

H1c: Existe uma relação positiva e significativa entre a inteligência emocional e estratégia de gestão de conflitos de compromisso;

H1d: Existe uma relação positiva e significativa entre a inteligência emocional e estratégia de gestão de conflitos de acomodação;

H1e: Existe uma relação positiva e significativa entre a inteligência emocional e estratégia de gestão de conflitos de integração.

2.4 Modelo concetual



Fonte: Elaboração própria

Figura 2. Esquema Concetual da Pesquisa

3 Metodologia

3.1 Amostra e Procedimento

O questionário elaborado foi divulgado através de rede sociais (Whatsapp e Twitter) do responsável pelo estudo, seguindo a ideia da amostra de conveniência.

O preenchimento do questionário levou cerca de 15 minutos, tendo sido garantida a confidencialidade das respostas e disponibilizado o contacto do responsável pela investigação, caso os participantes pretendessem receber informações sobre os resultados da mesma.

O questionário foi aplicado através da plataforma do Qualtrics®, ficando disponível on-line para a obtenção das respostas. Posteriormente, as respostas foram inseridas num software estatístico, SPSS®, para se proceder à análise dos dados.

A amostra em estudo totaliza em 305 respostas de residentes no Brasil e atualmente empregados. Ao analisar a caracterização desta amostra (ver tabela 1), o género dos participantes consiste, em sua maioria, no género masculino (60,7%), com idades compreendidas entre 20 e 65 anos e uma média de 35 anos de idade ($SD = 11,01$). Em relação

a escolaridade, a maioria possui ensino superior (74,5%). Tratando-se do estado civil, a maioria referiu ser solteiro (53,4%) e a restante proporção de participantes indicou ser casado ou em união estável (42,0%) ou divorciado (4,6%).

Ainda em relação à caracterização da amostra, a maioria das pessoas indicou não ter filhos (63,3%) e referiu desenvolver a sua atividade profissional em empresa privada (58%) – LTDA e SA. Adicionalmente, os participantes referiram possuir uma antiguidade média nas empresas em torno de 6 anos ($SD = 7,83$).

Tabela 1. Caracterização da amostra.

Amostra total ($n = 305$)	
Género	
Masculino	60,70 %
Feminino	39,30 %
	$M = 34,60$
	$SD = 11,01$
Idade (anos)	Min= 20
	Máx = 65
Escolaridade	
Ensino Fundamental Completo	0,3%
Ensino Médio Incompleto	0,3%
Ensino Médio Completo	7,2%
Ensino Superior Incompleto	17,7%
Ensino Superior Completo	33,8%
Especialização (pós graduação, mestrado, doutorado)	40,7%
Estado Civil	
Casado(a)/União Estável	42%
Solteiro(a)	53,4%
Divorciado(a)	4,6%
Filhos	
Não	63,3 %
Sim	36,7 %
Tipo de Organização – Atividade Profissional	
Empresa Privada LTDA	41,0%
Empresa Privada SA	17,0 %
ONG	0,7 %
Empresa Pública	25,6 %
Outro	15,7 %
	$M = 6,24$
	$SD = 7,83$
Antiguidade na Organização (anos)	Min= 0,1
	Máx = 45,3

3.2 Medidas/instrumentos

O instrumento questionário é baseado em dois constructos – Inteligência Emocional e Estilos de Gestão de Conflitos, destrinchados abaixo.

Para analisar a Inteligência Emocional, foi selecionada a tradução para a população portuguesa do questionário *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* (Wong & Law, 2002), realizada pelos autores Carvalho, Guerreiro, Chambel e González-Rico (2016). Ainda, foi adaptado para o português do Brasil pela autora do presente trabalho. O instrumento contém dezasseis (16) itens e quatro (4) subescalas, subdivididas em Autoavaliação Emocional (SEA) – Exemplo: «*Realmente percebo o que sinto*», Utilização das Emoções (UOE) – Exemplo: «*Sou uma pessoa auto-motivada*», Avaliação Emocional dos Outros (OEA) – Exemplo: «*Reconheço sempre as emoções dos outros pelo seu comportamento*» e Regulação das Emoções (ROE) – Exemplo: «*Tenho um bom controle das minhas emoções*». O formato de respostas do WLEIS é baseado numa escala de Likert de 6 pontos, desde “Nunca” (0) a “Sempre/Todos os dias” (6). As perguntas do questionário foram adicionadas aleatoriamente dentre estas quatro (4) dimensões, para que não ocorra qualquer influência nas respostas. A análise fatorial exploratória revelou uma estrutura de 4 fatores, com uma variância explicada de 67,75%. Obteve-se um alfa de Cronbach adequado, nomeadamente: SEA = 0,80; OEA = 0,81; UOE = 0,82; ROE = 0,89.

O constructo estilos de gestão de conflitos foi medido através do questionário, na versão portuguesa, ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory–II) (Miguelote, 2012). Contém 28 itens e 5 subescalas, divididas em competitividade (exemplo: «*Uso os meus conhecimentos e experiência profissional, para que as decisões me favoreçam*.»), integração (exemplo: «*Usualmente, proponho um caminho intermédio, para romper com os pontos mortos (impasses)*.»), compromisso (exemplo: «*Perante problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com o meu colega*»), acomodação (exemplo: «*Geralmente, atuo como deseja o meu colega*.») e evitamento (exemplo: «*Evito confrontos com o meu colega*). O formato do instrumento foi construído com base numa escala Lickert de 5 pontos, desde “Discordo fortemente” (1) a “Concordo fortemente” (5). Para aplicação do questionário à amostra, foi necessário que este passasse por uma adaptação do português de Portugal para o português do Brasil. Esta adaptação foi efetuada pela autora do presente estudo.

A análise fatorial exploratória revelou uma estrutura de 5 fatores, com uma variância explicada de 48,74%. Tratando-se da análise do *Alfa de Cronbach*, obteve-se resultado

satisfatório, nomeadamente: Competitividade = 0,68; Integração = 0,73; Compromisso = 0,62; Acomodação = 0,80; Evitamento = 0,77.

4 Resultados

4.1 Análise descritiva: valores médios e correlações

Com base nos resultados obtidos na tabela 1, os participantes da presente investigação revelam um nível de inteligência emocional elevado (Média = 5,03; $SD = 0,68$). No que se refere às estratégias de gestão de conflitos, a estratégia de integração (Média = 4,20; $SD = 0,40$) e estratégia de compromisso (Média = 3,94; $SD = 0,48$) parecem ser as mais utilizadas pelos participantes.

Relativamente às correlações entre as variáveis (ver tabela 2), observa-se a existência de relações significativas, nomeadamente:

- A idade tem uma relação positiva e significativa com a inteligência emocional ($r = 0,22$; $p < 0,01$), bem como uma relação negativa e significativa com a estratégia de gestão de conflito de competitividade ($r = -0,17$; $p < 0,01$), estratégia de gestão de conflito de integração ($r = -0,12$; $p < 0,05$), estratégia de gestão de conflito de acomodação ($r = -0,17$; $p < 0,01$) e estratégia de gestão de conflito de evitamento ($r = -0,14$; $p < 0,05$);
- As habilitações têm uma relação positiva e significativa com a inteligência emocional ($r = 0,19$; $p < 0,01$) e uma relação negativa e significativa com a estratégia de gestão de conflitos evitamento ($r = -0,16$; $p < 0,01$);
- A variável filhos tem uma relação positiva e significativa com a inteligência emocional ($r = 0,22$; $p < 0,01$);
- A antiguidade tem uma relação negativa e significativa com a estratégia de gestão de conflitos evitamento ($r = -0,13$; $p < 0,05$);
- A posição de chefia tem relação negativa e significativa com as estratégias de gestão de conflitos acomodação ($r = -0,14$; $p < 0,05$) e evitamento ($r = -0,12$; $p < 0,05$);
- A inteligência emocional tem uma relação positiva e significativa com a estratégia de gestão de conflitos integração ($r = 0,32$; $p < 0,01$);
- A estratégia de gestão de conflitos competitividade tem relação positiva e significativa com a estratégia de gestão de conflitos compromisso ($r = 0,15$; $p < 0,01$) e com a estratégia de gestão de conflitos acomodação ($r = 0,24$; $p < 0,01$);

- A estratégia de gestão de conflitos integração tem uma relação positiva e significativa com a estratégia de gestão de conflitos compromisso ($r = 0,37$; $p < 0,01$);
- A estratégia de gestão de conflitos compromisso tem relação positiva e significativa com a estratégia de gestão de conflitos acomodação ($r = 0,36$; $p < 0,01$) e com a estratégia de gestão de conflitos evitamento ($r = 0,17$; $p < 0,01$);
- A estratégia de gestão de conflitos acomodação tem uma relação positiva e significativa com a estratégia de gestão de conflitos evitamento ($r = 0,38$; $p < 0,01$).

Tabela 2. Valores médios e correlações entre as variáveis.

	Média	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Género	0,61	0,49											
2. Idade	34,60	11,01	-0,11										
3. Habilitações	6,06	0,98	-0,14*	0,35**									
4. Filhos	0,37	0,48	0,06	0,63**	0,21**								
5. Antiguidade	6,24	7,83	-0,15**	0,72**	0,22**	0,42**							
6. Chefia	0,35	0,48	0,07	0,15**	0,17**	0,08	0,10						
7. IE	5,03	0,68	0,00	0,22**	0,19**	0,22**	0,11	0,07					
8. Competitividade	2,96	0,68	0,07	-0,17**	-0,02	-0,11	-0,09	0,00	0,05				
9. Integração	4,20	0,40	-0,01	-0,12*	0,05	-0,04	-0,08	-0,04	0,32**	0,00			
10. Compromisso	3,94	0,48	-0,04	-0,08	0,09	0,03	-0,05	-0,01	0,10	0,15**	0,37**		
11. Acomodação	3,04	0,66	0,02	-0,17**	-0,09	-0,07	-0,08	-0,14*	-0,09	0,24**	0,03	0,36**	
12. Evitamento	3,41	0,69	-0,04	-0,14*	-0,16**	-0,11	-0,13*	-0,12*	-0,10	0,07	0,07	0,17**	0,38**

Nota: Género (1 = masculino; 0 = feminino), Filhos (1 = sim, 0 = não) e Chefia (1 = sim, 0 = não) são variáveis *dummy*. * = $p < .05$; ** $p < .01$.

4.2 Teste de hipóteses

Com o intuito de analisar a natureza da associação entre as variáveis estudadas e para inferir sobre os resultados das relações da variável independente (i.e., inteligência emocional) na variável dependente (i.e., cada uma das cinco estratégias de gestão de conflitos), procedeu-se à análise das regressões hierárquicas múltiplas. Em qualquer uma das hipóteses, foi introduzido num 1º passo o sexo, a idade, as habilitações, se tem filhos, a antiguidade na empresa e se exerce função de chefia como variáveis de controlo.

Conforme é possível observar na tabela 3, ao contrário do esperado, a relação entre IE e competitividade não foi observada como sendo significativa ($\beta = 0,09$; n.s.). Desta forma, a hipótese H1a não foi suportada.

Tabela 3. Regressão Hierárquica da Inteligência Emocional na Estratégia de Gestão de Conflito de **Competitividade**.

	Competitividade (n = 305)	
	β	β
1º passo		
Sexo	0,07	0,07
Idade	-0,23*	-0,24*
Habilitações	0,05	0,04
Filhos	-0,02	-0,03
Antiguidade na Organização	0,08	0,09
Chefia	0,01	0,01
2º passo		
Inteligência Emocional	—	0,09
F	1,88	1,94
Adj, R-Sq.	0,02	0,02
R – Sq. Change	0,04	0,01

**: $p < 0,01$; *: $p < 0,05$.

De igual forma, ao contrário do esperado, a relação entre IE e Evitamento (ver tabela 4) também não foi observada como sendo significativa ($\beta = -0,06$; n.s.). Desta forma, a hipótese H1b não foi suportada.

Tabela 4. Regressão Hierárquica da Inteligência Emocional na Estratégia de Gestão de Conflito de **Evitamento**.

	Evitamento (n = 305)	
	β	β
1º passo		
Sexo	-0,06	-0,06
Idade	0,00	0,01
Habilitações	-0,12*	-0,12*
Filhos	-0,04	-0,03
Antiguidade na Organização	-0,09	-0,10
Chefia	-0,09	-0,08
2º passo		
Inteligência Emocional	—	-0,06
F	2,45	2,23
Adj, R-Sq.	0,03	0,03
R – Sq. Change	0,05	0,00

**: $p < 0,01$; *: $p < 0,05$.

De acordo com os resultados observados na tabela 5, contrariamente ao esperado, a relação entre IE e Compromisso não foi observada como sendo significativa ($\beta = 0,09$; n.s.). Desta forma, a hipótese H1c não foi suportada.

Tabela 5. Regressão Hierárquica da Inteligência Emocional na Estratégia de Gestão de Conflito de **Compromisso**.

	Compromisso (n = 305)	
	β	β
1º passo		
Sexo	-0,06	-0,06
Idade	-0,23*	-0,24*
Habilitações	0,13	0,12
Filhos	0,13	0,12
Antiguidade na Organização	0,01	0,02
Chefia	-0,01	-0,01
2º passo		
Inteligência Emocional	—	0,09
F	1,75	1,85
Adj, R-Sq.	0,02	0,02
R – Sq. Change	0,03	0,01

**: $p < 0,01$; *: $p < 0,05$.

Com base nos resultados obtidos na tabela 6, verifica-se que a relação entre IE e Acomodação não foi observada como sendo significativa ($\beta = -0,05$; n.s.). Desta forma, a hipótese H1d não foi suportada.

Tabela 6. Regressão Hierárquica da Inteligência Emocional na Estratégia de Gestão de Conflito de **Acomodação**.

	Acomodação (n = 305)	
	β	β
1º passo		
Sexo	0,02	0,02
Idade	-0,25*	-0,24*
Habilitações	-0,02	-0,01
Filhos	0,05	0,06
Antiguidade na Organização	0,10	0,09
Chefia	-0,11	-0,11
2º passo		
Inteligência Emocional	—	-0,05
F	2,44	2,20
Adj, R-Sq.	0,03	0,03
R – Sq. Change	0,05	0,00

**: $p < 0,01$; *: $p < 0,05$.

Por fim, quanto a relação entre IE e Integração (ver tabela 7), verificou-se a existência de uma relação positiva e significativa ($\beta = 0,36$; $p < 0,01$). Desta forma, a hipótese H1e foi suportada.

Tabela 7. Regressão Hierárquica da Inteligência Emocional na Estratégia de Gestão de Conflito de **Integração**.

	Integração (n = 305)	
	β	β
1º passo		
Sexo	-0,02	-0,02
Idade	-0,19	-0,25*
Habilitações	0,10	0,06
Filhos	0,05	0,00
Antiguidade na Organização	0,01	0,05
Chefia	-0,04	-0,05
2º passo		
Inteligência Emocional	—	0,36**
F	1,28	6,98
Adj, R-Sq.	0,01	0,12
R – Sq. Change	0,03	0,12

** $: p < 0,01$; * $: p < 0,05$.

5 Discussão

A capacidade de resolução de questões conflituosas e de desenvolver habilidades que favoreçam o indivíduo pode ser percebida no aprimoramento das aptidões pessoais e sociais, estas que são advindas da competência emocional, cujo sentido está na “*capacidade de ouvir, de influenciar, de colaborar e de fazer com que as pessoas fiquem motivadas e trabalhando bem em conjunto*” (Goleman, 1999, pp. 43). Entretanto, para que conflitos sejam transformados em situações administráveis é essencial que se desenvolva trabalhos inerentes às competências deste indivíduo. É neste contexto que a inteligência emocional deve ser considerada, fazendo com que as habilidades individuais trabalhem em favor da resolução de questões (Silva, 2010). Com base nestas ideias, foi criado o objetivo geral do presente estudo: compreender a relação entre a inteligência emocional e os estilos de gestão de conflitos em trabalhadores brasileiros. Mais especificamente, pretendia-se verificar qual dos estilos de gestão de conflitos está mais fortemente associado a níveis mais elevados de inteligência emocional.

Assim sendo, dentre os cinco estilos de gestão de conflitos, vários estudos têm demonstrado que o estilo de integração é o mais utilizado e, por oposição, o menos utilizado é estilo de evitamento (Figueiredo, 2012). Desta forma, o estilo de integração parece ser aquele que facilita a gestão construtiva do conflito, estimula a criatividade e o mais benéfico para as partes envolvidas (Figueiredo, 2012). Efetivamente, no presente estudo verificou-se a existência de uma relação positiva e significativa entre a inteligência emocional e estratégia de gestão de conflitos de integração.

Partindo para os outros quatro estilos de gestão de conflitos, tal como refletem os estudos de Farmer e Roth (1998), concluiu-se que os comportamentos que refletem uma baixa preocupação com a outra parte (evitamento e competição) são utilizados com menos frequência do que os que traduzem uma elevada preocupação com terceiros (compromisso e acomodação) (Figueiredo, 2012).

Neste contexto, de acordo com Chiavenato (1999), as consequências do estilo evitamento podem vir a ser negativas, uma vez que os motivos do conflito permanecem os mesmos, sendo passível de voltar a ocorrer possivelmente até mais forte. Neste sentido, o indivíduo negligencia ou ignora os interesses das duas partes.”. Partindo desta ideia, apesar de no presente estudo se ter verificado a existência de uma relação negativa entre as variáveis, a hipótese de que existe uma relação negativa e significativa entre a inteligência emocional e a estratégia de gestão de conflitos de evitamento não foi suportada, uma vez que, não foi demonstrada como sendo significativa. Assim, poderão existir outras variáveis não consideradas neste estudo que poderão igualmente contribuir para explicar esta relação. Também, há de se ressaltar que foi comprovado nesta investigação que as habilitações, a antiguidade e a posição de chefia são variáveis que possuem uma relação negativa e significativa com o estilo evitamento, o que pode ter influenciado neste resultado levando em consideração a amostra utilizada.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), o estilo competitividade resulta em atitudes de confronto e de dominação, na qual o resultado é que sempre uma das partes ganha e a outra perde às custas da primeira, “*o que gera grandes possibilidades de futuros conflitos da mesma natureza e ainda mais fortes*” (Chiavenato, 1999). Partindo deste ponto, a hipótese trabalhada nesta investigação de que existe uma relação negativa e significativa entre a inteligência emocional e a estratégia de gestão de conflitos competitividade também não foi suportada, uma vez que, apesar de negativa, não se mostrou significativa. Para uma análise mais profunda e resultados mais precisos acerca deste tema, talvez seja necessário um estudo com

uma amostra retirada de um contexto de departamentos organizacionais considerados especificamente competitivos, como por exemplo o setor de Marketing, de Compras ou Comercial das empresas.

De acordo com um estudo realizado por Ferreira (2018), na resolução dos conflitos, os gestores entrevistados no seu estudo apontaram o estilo compromisso como um dos mais adotados, sendo este também um dos estilos recomendados por autores da área como mais apropriado para a gestão de problemas, especialmente os assuntos estratégicos (Torres, 2012). Desta forma, estabeleceu-se a hipótese de que existe uma relação positiva e significativa entre a inteligência emocional e estratégia de gestão de conflitos de compromisso. No entanto, os resultados da presente investigação não permitiram suportar esta hipótese, pois apesar de se ter verificado a existência de uma relação positiva entre estas variáveis, esta não foi significativa. Vale ressaltar que neste estudo ficou comprovada a relação positiva e significativa entre as estratégias de gestão de conflitos integração – que teve a hipótese comprovada de que possui relação positiva e significativa com a IE - e compromisso.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, “*o estilo de acomodação significa cedência e apaziguamento, acalma o conflito e atenua a situação*” e “*ocupa o terceiro lugar dos estilos de gestão de conflitos mais utilizado*” (Ferreira, 2018, pp. 14), indicando ser uma estratégia utilizada para a manutenção de uma harmonia entre as partes. Por isto, foi estabelecida a hipótese de que existe uma relação positiva e significativa entre a inteligência emocional e estratégia de gestão de conflitos de acomodação. No entanto, esta hipótese não foi suportada neste estudo, uma vez que apesar de ser positiva, tal como seria expectável, esta não foi significativa. Ainda neste estudo, ficou comprovada a relação negativa e significativa entre o estilo acomodação e a posição de chefia, ou seja, em estudos futuros isto pode ser melhor explorado para resultados mais precisos acerca do assunto.

Por fim, apesar de haver poucos estudos especificamente entre a IE e os EGC, de acordo com os estudos de Goleman (1999), gerenciar conflitos utilizando-se da inteligência emocional requer, inicialmente, uma identificação do real problema ainda no início e, a partir disto, tomar as providências para que o conflito seja superado de forma harmônica e consensual para as partes envolvidas, levando em consideração que, ao agir desta maneira, pode-se preservar os relacionamentos por mais tempo com um maior entendimento para todos. Desta forma, seria relevante que estudos futuros incluíssem o estudo da variável “momento de percepção do conflito”. Ainda para estudos futuros, apesar de todo o contributo desta investigação para a literatura já existente, há algumas limitações que são possíveis de

ser evitadas ou melhor trabalhadas. Também, algumas recomendações para gestores da área de Recursos Humanos podem ser traçadas.

5.1 Limitações da investigação

Conforme supracitado, há algumas limitações que permeiam o presente estudo e que devem ser explanadas.

Uma das questões que limitam esta investigação é o *design* transversal escolhido – estudo realizado em um único momento temporal -, o que impossibilitou testes de relações causais entre os constructos/variáveis.

Outro quesito que influencia nas limitações é o tamanho reduzido da amostra recolhida ($n = 305$), que pode ter gerado influências nos resultados obtidos. Ainda em relação à amostra, esta foi de um só país (Brasil), trazendo a realidade, atitudes e os comportamentos de uma nacionalidade apenas.

Por fim, o questionário aplicado é considerado de autorrelato, o que significa que há riscos de variância comum do método nos resultados.

5.2 Recomendações para a gestão de RH

Pensando nas implicações práticas deste estudo e levando em consideração a hipótese suportada, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve-se atentar cada vez mais à relação entre o nível de IE e os estilos de gestão de conflitos utilizados pelos colaboradores nas organizações. Como ficou demonstrado, a Inteligência Emocional elevada está associada a uma utilização mais frequente do EGC Integração, trazendo consequências positivas na resolução de conflitos. E é neste ponto que a GRH deve focar, pensando e apostando em políticas e práticas que fortaleçam esta relação.

Neste contexto, é sugerido que a Integração se torne cada vez mais um dos valores das empresas, assim como seja considerada uma das características das culturas organizacionais. Ou seja, passar para os colaboradores, desde a própria integração destes, que, apesar de sempre existirem, conflitos são melhor resolvidos quando há uma tentativa de conciliar interesses de todas as partes envolvidas, sempre em busca de uma solução consensual.

Além disto, é de extrema relevância que a GRH esteja sempre atenta à conflitos que possam vir a existir e que trate da resolução destes com muita clareza, transparecendo para

todas as partes envolvidas que as suas considerações têm importância e que o conflito será resolvido da maneira mais consensual possível. Isto, além de estar diretamente relacionado com a EGC Integração, ainda transparece para os colaboradores uma percepção de justiça.

Desta forma, levando em consideração que a GRH é a principal área das organizações a qual está relacionada com a gestão de possíveis conflitos, a responsabilidade de construir programas, formações e debates acerca do tema é grande.

6 Conclusão

Baseando-se nos resultados encontrados e demonstrados neste estudo, algumas conclusões podem ser retiradas. Primeiramente, pôde-se perceber que o conflito é algo inerente aos seres humanos, uma vez que são indivíduos diferentes, que vivem em comunidades e se relacionam entre si. Em algum momento, por alguma divergência de pensamentos ou opiniões, o conflito existirá. Neste seguimento de raciocínio, conclui-se a importância de perceber as diferentes formas que existem de tentativa de resolução destes conflitos e que algumas são mais utilizadas que outras. Por fim, através da análise da relação entre estes diferentes estilos de gestão de conflito e a inteligência emocional – outro constructo que se mostrou extremamente relevante e necessário nos dias atuais -, conclui-se principalmente que a Integração é a estratégia de gestão de conflito mais adequada e que traz resultados positivos e consideráveis na solução de um conflito em uma organização.

7 Referências Bibliográficas

- Berg, E. A. (2012). *Administração de conflitos: Abordagens práticas para o dia a dia*. Curitiba: Juruá.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Barnes, L. B., & Greiner, L. E. (1964). *Breakthrough in organization development*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Carvalho, V. S., Guerrero, E., Chambel, M. J., & González-Rico, P. (2016). Psychometric properties of WLEIS as a measure of emotional intelligence in the Portuguese and Spanish medical students. *Evaluation and Program Planning*, 58, 152-159. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2016.06.006
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, P., Silva, P., & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29(4), 42-52
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. C. (2004). *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, P., & Leitão, S. (2011). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa, 21-40.
- Deutsch, M. (1971). Toward an understanding of conflict. *International Journal of Group Tensions*. *International Journal of Group Tensions*, 1(1), 42–54.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Farmer, M. & Roth, J. (1998). *Conflict Handling Behavior in Work Groups: Effects of Group Structure, Decision Processes and Time*. *Small Group Research*: 669-713.
- Ferreira, D. R. (2018). *O gestor público e seu papel na gestão de conflitos*. Instituto Federal De Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Recuperado de

<https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/762/TCC%20Oficial%20Daiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Figueiredo, L. J. L. (2012). *A Gestão De Conflitos Numa Organização E Consequente Satisfação Dos Colaboradores*. Universidade Católica Portuguesa, Viseu, Portugal. Recuperado de <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva
- Goleman, D. (2007). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Hopkins, M. M., Yonker, R. D. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34(2), 226-244.
- Jordan, P. J., Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for Human Resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 62-79.
- Jordan, P. J., Troth, AC. (2004). Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54(3-4), 772-781.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*. Cambridge, England: Cambridge University Press
- Miguelote, S. R. G. A. (2012). *A Gestão de Conflitos em Ambiente Laboral: Estudo no IBMC e no IPATIMUP* (Instituto de Investigação Científica) (Tese de Mestrado). Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, Portugal. Recuperado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/76202/2/24969.pdf>

- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, impasse, and resolution*. Reding, MA: Addison-Wesley
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations (2nd ed.)*. Westport, CT: Praeger
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211
- Silva, S. A. (2010). *A inteligência emocional como facilitadora da gestão de conflitos: Visão dos estudantes de secretariado executivo* (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil. Recuperado de http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/34813/1/2010_tcc_sasilva.pdf
- Thomas, K. W., & Killmann, R. H. (1974). *Thomas Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom Inc
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 265-274
- Torres, S. C. (2012). *Estilos de gestão construtiva de conflitos numa organização empresarial* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciencias Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/61014118.pdf>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

8 Anexos

Questionário

Ao responder a este questionário, estará fazendo parte de uma investigação realizada por Fernanda Galvão, no âmbito da sua dissertação de mestrado orientada pela Professora Doutora Sílvia Lopes da Universidade Europeia, Lisboa, Portugal.

O que é este questionário?

Este questionário é sobre vários aspectos do seu trabalho e o modo como se sente no dia-a-dia.

Este questionário não é um teste, logo, não tem respostas certas ou erradas.

Queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário.

Por favor, leia cada questão com cuidado e responda, logo em seguida, assinalando a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Quem vai ver as minhas respostas?

A informação que der é totalmente confidencial. Os resultados serão analisados em conjunto com as respostas dos outros participantes para que nenhuma das respostas individuais de cada profissional possa ser identificada.

Em nenhuma hipótese os seus dados individuais serão disponibilizados e a qualquer momento poderá desistir de participar deste estudo, se assim o entender.

Resultados do estudo

Se quiser receber informação sobre os resultados globais deste estudo, contacte a responsável, Professora Doutora Sílvia Lopes – silvia.pereira.lopes@universidadeeuropeia.pt

Com base nas informações acima indicadas, declaro que aceito participar desta investigação, com a salvaguarda da confidencialidade e anonimato das minhas respostas.

☐ Aceito participar neste estudo.

☐ Não aceito participar neste estudo.

Dados Sociodemográficos

É importante para nós sabermos alguns dados demográficos sobre você, para podermos comparar as opiniões de diferentes grupos de pessoas.

1.	Qual o seu género?	Masculino... <input type="checkbox"/> Feminino... <input type="checkbox"/>
2.	Qual a sua idade?	_____ anos
3.	Qual o nível de escolaridade mais elevado que completou?	Ensino fundamental incompleto... <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo... <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto... <input type="checkbox"/> Ensino médio completo... <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto... <input type="checkbox"/> Ensino superior completo... <input type="checkbox"/> Especialização (pós graduação, mestrado, doutorado)... <input type="checkbox"/>
4.	Qual o seu estado civil?	Casado(a)/União estável... <input type="checkbox"/> Solteiro... <input type="checkbox"/> Divorciado... <input type="checkbox"/> Viúvo... <input type="checkbox"/>
5.	Tem filhos?	Sim... <input type="checkbox"/> Não... <input type="checkbox"/> Se sim, ainda estão em idade escolar? Sim... <input type="checkbox"/> Não... <input type="checkbox"/>

Informação Organizacional

4.	Como caracteriza o tipo de organização onde desenvolve a sua atividade profissional?	Empresa privada LTDA. ... <input type="checkbox"/> Empresa privada S.A. ... <input type="checkbox"/> ONG ... <input type="checkbox"/> Empresa pública ... <input type="checkbox"/> Outro, qual: _____
5.	Qual o setor de atividade da empresa?	
6.	Há quanto tempo trabalha na presente organização?	Anos: _____ Meses: _____
7.	Exerce função de chefia/liderança?	Sim... <input type="checkbox"/> Não... <input type="checkbox"/>
8.	Qual o seu tipo de contrato?	Prazo indeterminado... <input type="checkbox"/> Prazo determinado... <input type="checkbox"/> Contrato intermitente... <input type="checkbox"/> Outro, qual: _____

A forma como lida com as pessoas no local de trabalho

Por favor, indique o seu grau de acordo com as seguintes afirmações:

		Concordo fortemente				
		Concordo				
		Indiferente				
		Discordo				
		Discordo fortemente				
		1	2	3	4	5
1.	Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, tento analisar a situação com ele, para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2.	Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu colega.					
3.	Perante um conflito com o meu colega, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema.					
4.	Perante uma situação problemática com o meu colega, tento integrar as minhas ideias e as suas, para alcançar uma decisão conjunta.					
5.	Procuro analisar com o meu colega as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.					
6.	Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral, evito discutir abertamente com o meu colega.					
7.	Procuro encontrar caminhos intermediários no intuito de avançar para uma solução.					
8.	Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance, para que as minhas ideias sejam aceites.					
9.	Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar a meu favor.					
10.	Geralmente, atuo como deseja o meu colega.					
11.	Usualmente, acato os desejos do meu colega.					
12.	Perante uma situação problemática com o meu colega, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.					
13.	Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, geralmente lhe faço concessões.					
14.	Usualmente, proponho um caminho intermediário, para romper com os pontos mortos (impasses).					

15.	Perante problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com o meu colega.	1	2	3	4	5
16.	Tento não mostrar desacordo com o meu colega.	1	2	3	4	5
17.	Evito confrontos com o meu colega.	1	2	3	4	5
18.	Uso os meus conhecimentos e experiência profissional para que as decisões me favoreçam.	1	2	3	4	5
19.	No trabalho, de um modo geral, acato as sugestões do meu colega.	1	2	3	4	5
20.	Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu colega, por vezes, tenho que ceder um pouco para conseguir algo.	1	2	3	4	5
21.	Perante uma situação problemática com o meu colega, geralmente me mostro firme para procurar impor o meu ponto de vista.	1	2	3	4	5
22.	Perante um problema de trabalho com o meu colega, procuro colocar claramente os nossos interesses, para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.	1	2	3	4	5
23.	Colaboro com o meu colega, para chegar a soluções aceitáveis para ambos.	1	2	3	4	5
24.	No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu colega.	1	2	3	4	5
25.	Algumas vezes, uso todos os recursos ao meu alcance, para ganhar numa situação de competição com o meu colega.	1	2	3	4	5
26.	Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu colega, para evitar problemas.	1	2	3	4	5
27.	Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu colega.	1	2	3	4	5
28.	Perante um problema de trabalho com o meu colega, tento analisar conjuntamente a situação, para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.	1	2	3	4	5

Muito obrigada pela sua colaboração!